

# Biotest braucht ein wirksames Provisionierungssystem

## Der Kundenwunsch: langfristiges Umsatzwachstum mit System

Die Biotest (Schweiz) AG ist eine reine Handelsfirma. Sie vertreibt vorwiegend die Produkte ihrer deutschen Muttergesellschaft. Dies sind Präparate und Apparate in den Geschäftsbereichen:

- Transfusions- und Transplantationsmedizin der Autoimmunkrankheiten
- Infektionen
- Hygienekontrolle

Selbstständige medizinische Laboratorien oder Laboratorien der Spitäler bilden den Kundenstamm in der Schweiz.

Beim Projektstart präsentierte sich die Situation folgendermassen. Der Geschäftsführer hatte mit grossem Einsatz den Tournaround der Firma herbeigeführt.

Auf der nun soliden Basis sollte ein stetiges Umsatzwachstum für eine weiterhin profitable Zukunft sorgen. Der Geschäftsführer war deshalb auf der Suche nach einem neuen Provisionierungssystem für seine Verkäufer.

Bei Planconsult suchte er Unterstützung bei der Entwicklung eines Systems, welches folgende Anforderungen berücksichtigte:

- Inhaltliche Aspekte
  - Förderung von Umsatzwachstum
  - Sicherstellen des bestehenden Umsatzes
  - Integration der 9 Produktgruppen
  - Spezialkenntnisse der Verkäufer für einzelne Produktgruppen
- Formale Aspekte
  - Einfachheit des Systems
  - Einfache Handhabung des Systems (kleiner Aufwand)

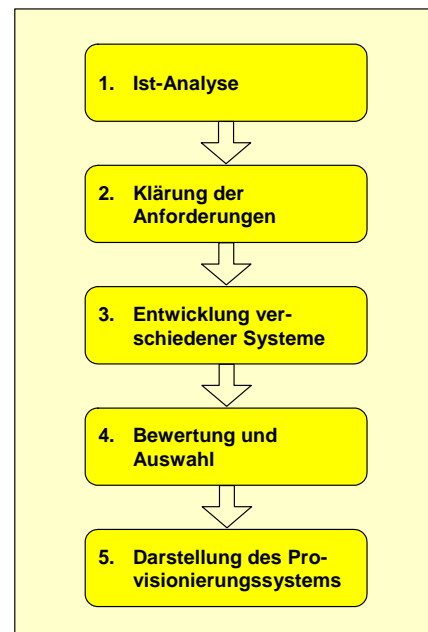


Abbildung 1: Vorgehensschritte

## Das Engagement von Planconsult: systematisch zum neuen System

Die Aufgabenstellung kannte Planconsult von anderen Projekten. Der Biotest wurde deshalb ein systematisches Vorgehen (siehe Abbildung 1) in fünf Schritten vorgeschlagen, welches sich oft in der Beratungspraxis bewährt hatte.

Die Ist-Analyse legte die Stärken und Schwächen des bisherigen Provisionierungssystems offen. Ebenfalls abgeklärt wurde das Umfeld der Biotest (Marktstellung, Wachstumsaussichten etc.).

Im zweiten Schritt erarbeitete der Geschäftsführer mit Planconsult gemeinsam alle Anforderungen an das neue System. Das Zwischenergebnis bestand in einer Liste von Kriterien, welche untereinander gewichtet waren. Die Liste basierte auf den im ersten Teil genannten Anforderungen.

## Projektbeispiel Performance Measurement

Danach entwickelte man mehrere Varianten von möglichen Provisionierungssystemen. In diesem dritten Schritt verwendete Planconsult den morphologischen Kasten als Kreativitätstechnik für die Entwicklung verschiedener Systeme.

Im vierten Schritt erfolgte, anhand der Kriterien aus Schritt 2, die Auswahl des für Biotest am besten geeigneten Systems.

Zum Schluss war das neue Provisionierungssystem schriftlich darzustellen. Dazu wurde eine Anleitung mit den erarbeiteten Regeln erstellt (ca. 10 Folien). Ebenso wurde die Kalkulation der Umsatzpunkte in einer Excel-Datei aufbereitet, so dass der Geschäftsführer nur noch die Umsatzzahlen einzufüllen hatte.

Das Vorgehen war systematisch gestaltet. Es lief aber in der Zusammenarbeit mit dem Kunden bewusst formlos ab. Wichtig waren die fruchtbaren Diskussionen in den einzelnen Schritten. Sie führten zu wichtigen inhaltlichen Erkenntnissen.

### Die Lösung: ein einfaches transparentes System

Entsprechend den Anforderungen lag am Schluss ein einfaches, mit geringem Aufwand einsetzbares Provisionierungssystem vor. In der Folge werden einige Elemente der Lösung skizziert.

Die Förderung des Umsatzwachstums wurde durch eine spezielle Bewertung des Wachstums gegenüber dem Bestehenden (d.h. Vorjahresumsatz) implementiert. In der nebenstehenden Abbildung ist dieser Sachverhalt aufgezeigt. Das Umsatzwachstum wird mit einem Faktor (z.B. 2-fach) multipliziert und somit stärker berücksichtigt. Dieser Faktor nahm für die 9 Produktgruppen verschiedene Werte an (je nach Wachstumsabsicht und -potenzial).

Ein weiteres Element bildet die Produktverantwortung. Damit erreicht man, dass der Verkäufer neben der Gebietsverantwortung auch noch verschiedene Produktgruppen als Fachunterstützung betreut. Da die benötigten Fachkenntnisse sehr umfangreich sind, müssen sich die Verkäufer entsprechend spezialisieren.

Ebenfalls umfasst das neue Provisionierungssystem gewisse Einzelzielsetzungen, welche je Verkäufer individuell formuliert werden.

Am Ende verfügt die Biotest über ein auf ihre Bedürfnisse massgeschneidertes Provisionierungssystem.

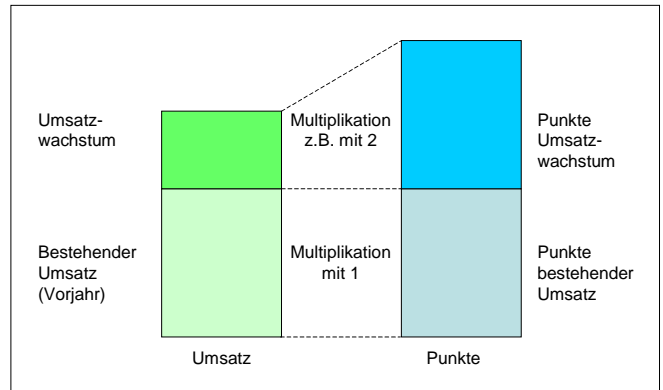


Abbildung 2: Beispiel der Umrechnung von Umsatz in Punkte für eine Produktgruppe

Der Entwicklungsprozess dauerte etwa 2 Monate und umfasste mehrere Arbeitssitzungen. Das Provisionierungssystem wird jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst (z.B. bei den Faktoren und den Einzelzielsetzungen).

### Performance Measurement – das Angebot von Planconsult

Planconsult entwickelt für seine Kunden Systeme, die nicht nur finanzielle Indikatoren einbeziehen, sondern auch nichtfinanzielle oder «weiche» Indikatoren (z. B. die Innovationsfähigkeit):

- Balanced Scorecard
- Indikatorensysteme
- Kennzahlensysteme
- Benchmarking
- Personalbeurteilungssysteme
- Provisionierungssysteme